

研究ノート

ブランドと観光産業についての一考察

Considerations on Brand and Tourism Industries

西村 尚剛

Masatake Nishimura

和歌山大学観光学部

キーワード：SNS（ソーシャルネットワークサービス）、相互交流、情報、ブランド形成

Key Words：SNS（Social Network Service）、communication, information, Brand Building

Abstract：

The primary aim of this paper is to examine brand building in tourism in the context of the rapidly changing information society. After reviewing studies on brand building, I will point out that it is important to devise a strategy to promote brand-communication. SNS (Social Network Service), as a communication device, should be evaluated for the new management of tourism industries, as SNS has great potential to identify target customers and promote interactive communication.

1. ブランドとは

(1) 差別化のためのブランド

ブランド (brand) というものは、古く山麓や荒野に放牧された羊や牛に所有者がみずからの所有であることを表象するために刻印したことにはじまるといわれている。経営学の辞典をひも解いても、ブランドとは「ある売り手またはそのグループの商品またはサービスを識別するために、またそれらを競争相手のものと差別化するために付与された名前、言葉、サイン、シンボル、……」といった解説が見られるように、その第一義的な機能は他の同種のものから識別することであり、そのためのマーキングをブランド呼んだことにはじまる。そしてこれらの羊や牛がマーケットに販売される段階になったとき、このブランドは誰その所有の、誰それが育てた牛ということになって、販売者をマーケットの中で主張する、または証する商標となるのである。

このブランドという概念について、学問的な研究が進んだのはごく近年のことであり、とくにわが国においては、歴史的に様々な事業、商売の実践の中で多くの事例が見られたにもかかわらず、必ずしも理論的、学問的研究が進んでいるわけではない。この間の事情を和田充夫は「ブランド価値共創」^(注1)で、「わが国においてブランドは、むしろ戦前戦後を通じて実践の中にあった。古くは『プリジストン』であり、『味の素』、『ライオン』であり、『麒麟』であった。つまり学問的研究探索の対象であるよりはむしろ、わが国においては実践家がみずから

のハンチの中にその重要性を認識し、戦前から消費市場の未成熟の状況の下にあっても根付いていったということがいえるだろう。」と述べている。

さらに、その実践の中で、「かなり早い時期から実践家の間では『ブランドは他と識別するもの以上のものである』という認識があった」とも記している。すなわち、のちに学問的議論の対象となるブランドに対する価値というものが、実践者の間では認識され、その活用が行われていたという実践者先行型の現象があったといえることができる。

(2) 資産としてのブランド

マーケティングという観点からブランド及びブランドの価値に関する関心が高まったのは1980年代末の米国であるといわれている。最大の背景はアメリカにおける80年代のM&Aブームであろう。特に消費財関連企業が行ったM&A、ネスレ社のブイトーニ、マッキントッシュ、ペリエ買収やフィリップモリスのゼネラルフーズ買収など、数多くのM&Aが実行され、市場でブランドを含めた企業の取引価値が顕現し、その取引価格の高騰が世の注目を浴びた。このような現象はブランドに対する学問的関心をいやがおうにも引き上げ、1991年にはデービット・アーカーによる「ブランド・エクイティー戦略」が発表された。ブランドというものを単なる商標や競合品に対する差別化の手段から、ブランドをエクイティー、資産として認識し、管理しようという大きな流れが作り出されたのである。

(3) ブランド・マネジメント時代の社会的背景

まさにブランド・マネジメント時代の到来である。当時のこのような流れの社会的背景を整理しておこう。

田中洋はその著書「企業を高めるブランド戦略」^(注2)で次のように指摘している。

社会的背景の第一番目は、『消費者選択の自由の拡大』である。80年代から90年代はまさにグローバルなレベルでのderegulationの時代であった。マーケットのそれまでのルールが撤廃され、消費者がより自由になったマーケットで自分の選択を決定し、行動する。そのためには何らかの判断材料が必要であり、その判断手段としてブランドが活用される余地が生まれる。

たとえば酒類業界、deregulationでコンビニ店の増加とコンビニでの酒類販売が急増することとなり、消費者は選択幅が増えた。この時点で消費者の趣向とビジネス環境の変化を感じ取ったアサヒビールは『アサヒスーパードライ』というブランドにより『キリンラガー』を打ち破りマーケットリーダーについた。

次は市場経済のグローバル化である。冷戦の崩壊は資本主義マーケットを急激に拡大させたが、マーケットが巨大化、グローバル化することに伴い消費者がこのグローバルマーケットで消費決定を行うためのツールとしてブランドが大きな役割を果たす。例えばホテル業界、グローバル・ブランドの『ハイアット』や『リッツ・カールトン』といったホテルグループが競争上の優位に立つことになった。

三番目は、オフバランス資産への関心の高まりである。90年代は株主価値の最大化が企業の目標であるという考え方が広まった時代である。一番の根源はアメリカの長期間にわたる好景気と株価の上昇である。企業価値を引き上げるためにはオフバランスではあるが企業として価値ある資産は可能な限り数値化しようということになり、企業が持つブランドがオフバランス資産として注目を集めるようになった。

すなわち、1980年代からの世界的なデレギュレーションによる市場の変化と、冷戦崩壊による市場拡大は、消費者の消費決定における判断材料としてブランドに大きな役割が期待され、企業サイドからは企業の資産価値を上げるための項目として無形資産のブランドが注目されたのである。

2. D. アーカーのブランド・エクイティ論

そこでブランドに関する1990年代の代表的研究者であるD. アーカーのブランド・エクイティに対する考え方を見てみよう。

D. アーカーはブランド・エクイティを5次元で考える。すなわち、それは、ブランド・ロイヤリティ、ブランド認知、知覚品質、

ブランド連想、その他である。

ブランド・ロイヤリティとはその顧客の当該財サービスに対するコミットメントの度合いである。

そしてブランド認知とは、消費者が何かを購入しようとした時にまず何を想起するかである。したがって、認識しやすいものが好まれるし、これは反復と時間をかけた強化が必要となってくる。

D. アーカーによれば、知覚品質とは「ある製品の意図された目的に関して代替品と比べた、全体的な品質ないし優位性についての顧客の知覚である」。これは必ずしも客観的に決定できないものである。知覚品質は価格プレミアムを生み出し、ブランドの拡張にも活用できる。

次に連想とは、そのブランドから何が連想されるか?ある企業がウェイト・ウォッチャーズという会社を買収してウェイトコントロールの強い連想を得ることによって、減量の講習会に参加し、ダイエット食品を購入するなどの消費行動に結びつく、といったことがブランド連想である。

その他、の分類には、名前、シンボル、スローガンといったものがあげられる。

D. アーカーは、これらの次元に属するブランドの構成要素についてその概念と計測について論じることにより、ブランドを資産として認識し、管理することを主張したのである。

D. アーカーは、著書「ブランド・エクイティ戦略—競争優位を作り出す名前、シンボル、スローガン」^(注3)の終わりに「ブランド・エクイティは、自然の成り行きに任せておいても生まれてくるというものではない。それを創造、維持、防衛するには、積極的に管理する必要がある。さらにそれには戦術的なプログラムや政策だけではなく、戦略的なそれも含まれている。本書は、そのような管理課業の方法や理由を提示することを目指してきたのである。」と述べている。

D. アーカーのブランド・エクイティをもう少し具体的に考えてみよう。

第一番目のブランド・ロイヤリティはD. アーカーのブランド・エクイティ概念の中核をなすものであり、消費者のコミットメントの強さということからして、典型的には当該ブランドに忠誠な顧客の多さで表現されよう。

第二番目のブランド認知は、ありていに言えばブランドの知名度の高さであり、消費者が行動する際にどれほど多くの消費者の判断材料の中に登場することができるか、ということになる。

第三番目の知覚品質で重要な点は、消費者、顧客自身が知覚する品質レベルであるという点であろう。即ち供給者側が研究、商品開発の結果として説明書に書く商品サービスの品質ではなく、顧客の感じ取る品質なのである。和田充夫（「ブランド価値共創」 同文館出版、2002年、p45）によれば、

例えば味の素が発売した「アルギンZ」のブランド戦略の失敗の例などが、知覚品質の特性を実証しているといえよう。味の素がアルギンZを発売した当時、市場の圧倒的シェアは大塚製菓の「オロナミンC」であった。味の素はアルギニンというアミノ酸が成分だからとして高品質を売り物に、オロナミンCより40円高い150円で新発売したが、オロナミンCに全く歯が立たなかった。供給側の知覚品質はアルギニンを成分とした高品質であったとしても、消費者にとっての知覚品質は単なる清涼飲料・栄養ドリンクとしか捉えられなかったのである。

第四番目の連想は、当該ブランド名から消費者が連想するレンジの広さであり、戦略的にはブランドを拡張しようとするとき問題となる。消費者の連想は単に何かを思いつくということではなく、それが確実にマーケットにおける消費活動に直接つながるものでなければならない。言い換えれば、ブランドの持っている「価値の差」効果が、その連想先でも維持されるものでなければ、かえってブランドの価値を部分的にも全体的にも毀損することになりかねない。

3. ブランド価値共創論

このようなD. アーカーのブランド・エクイティ論をふまえ、1990年代には日本人の研究者の間でも様々なアプローチでブランド論を展開する動きが広がった。ここでは、観光産業や地域振興事業との関連を意識して、供給者側と消費者側の両方の視点からブランド価値を分析した和田充夫の議論を検討してみたい。

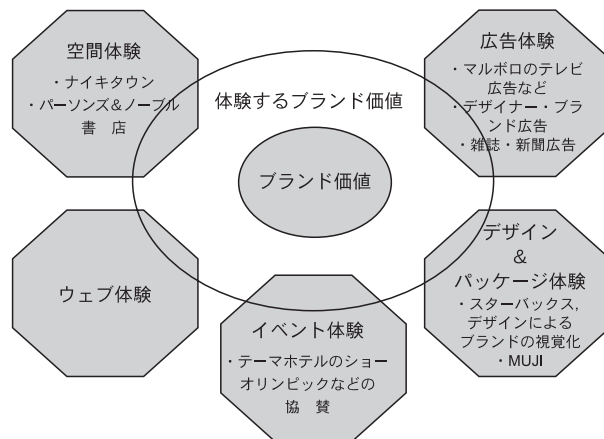
(1) ブランド価値体験の場

和田によれば、経験・体験（著者はexperienceを経験ではなく「体験」という言葉に置き換えているが、「それは経験という言葉がややもすれば『I've experienced』のように過去のものに対するイメージに解釈されがちであり、経験という言葉より体験の方が情緒的観念的意味合いが強く打ち出されており、臨場感としての消費のニュアンスが強いから」だとしている。この考え方は旅行や観光といった消費に極めて適合する考え方であろう。）において重要なのは、

- ① 意識化された外界との相互作用過程
- ② 外界の変革と自己変革を意図する活動であること
- ③ 何らかの意味で自己を豊かにする活動であること

としている。そしてこの経験・体験とブランド価値の関係について、和田は「ブランド価値は『体験の世界』の中で創出される。」と主張する。すなわち「ブランド価値は以下の5つの体験として提供される」とし、その5つとして、① 広告体験、② デザイン & パッケージ体験、③ イベント体験、④ ウェブ体験、⑤ 空間体験を挙げる。（図1参照）

図1 ブランドを体験する世界



出典：「ブランド価値共創」和田充夫著 同文館出版 2002年

これら5つの体験とは、限定された意味でのパッケージ体験を除けば、まさに観光関連ビジネスが活動すべき「体験」の場を示している。問題はこれらをいかに組み合わせて観光ビジネスにおけるブランドビルディングに結び付けていくかであろう。その際、その主体は旅行代理店といった仲介者ではなく、観光資源を保有し、観光資源、サービスの提供者である観光事業者、地域住民であるべきであろう。なぜなら、ブランドとは他との関係、競合者との関係において、自らをアイデンティファイし、ディファレンシエイトすることにその本質があるからである。サービス提供者自らが、競争者となって、ブランド作りに取り組むことが、産業全体の活性化にもつながるのである。

(2) ブランドの共創性

和田はブランド価値の内容を、4つの価値、すなわち、基本価値、便宜価値、感覚価値と観念価値に分ける。そして、ブランド価値はこれらの体験の中で創出されるが、消費者からみれば、それは商品やサービスを自らのライフスタイルの形成あるいは表現の道具としてとらえるということであり、それは単に消費者が商品・サービスを認知的、情緒的、感覚的に認識しているのではなく、自らの人生と重ね合わせながら観念的にとらえているのだとする。具体的な例としては、映画観賞や観劇をとりあげる。このようなアート消費の神髄はその瞬間的な五感的感動や興奮だけでなく、それらの作品との時空間の共有や一体感に酔いしれることである、とする。ブランド消費もこのアートの消費プロセスと似ており、イベント、コマース等によって誘発される短期的な共感や感動を超え、消費者の観念的感動、観念的価値、——そのアート性やそれにかかわったことが長期の記憶に結びつく感動——により、ブランドと消費者との関係性が形成されると考える。いわく、「ブランドは人生の息吹なのである。ブランドは、イベントやキャンペーン、店舗展開のような活動によっては決して享受されない。ブランドはブランドなのである。ブランドを提供する側のこだわ

り、同じブランドを買い続ける消費者のこだわり。この両者によってブランドは育成され、ロングライフ・ブランドとなるのである。」まさに、和田の主張する商品サービスの提供者と消費者の対等の相互関係の上にブランドが形成される、ブランド共創の概念がここに示されている。

この相互関係へのこだわりは、旅行や観光産業さらには地域の振興といった事業の中でのブランドを考える場合に特に重要な視点である。観光や地域振興は最も短期的、瞬間的経済取引から距離のある事業であり、長期継続的な関係をいかに築いていくかが重要な課題となる事業だからである。観光商品は多様な目的を内包した商品であり、人間の五感による評価を受けるものであることや、生産と消費の同時性、いわば供給者と消費者が同時に活動することにより、実現する事業であることを考えれば、この分野におけるブランドはこれら消費者と供給者の相互関係を前提として形成されるべきであろう。

(3) ブランドのカテゴリー分析

和田はさらに、ブランドのカテゴリーを分割して各々のカテゴリーごとに自らのブランド価値論を適用している。その主張は、ブランドをブランドとして一元的に分析し解釈してはいけなく、という点である。ブランドカテゴリーとしては、Ⅰコモディティー商品領域、Ⅱライフスタイルブランド、Ⅲブランド・カテゴリーゼーションの三つである。

第一のカテゴリーⅠは、ブランド価値の感覚価値や観念価値が生じづらい性格の商品領域である。もっぱら「よりよい品質を作り出すこと、より低コストで生産し物流しうること」がブランド力であり、いわば商品力である。

第二のカテゴリーⅡは、消費者特性による市場細分化軸がライフスタイルであるブランドの商品領域である。たとえば、ティファニー、これは単なる宝飾品ではなく、人生の「ハレ」のシーンを彩る「ライフスタイル・エンハンスメント・ブランド」なのである。この2つ目の類型は、観光産業においてブランド価値といったものを考える場合に重要な示唆を与える。我が国は戦後65年間で、戦争直後のどん底時代から経済再建に取り組み、世界にも例を見ないような経済成長を実現するとともに、大規模な中間層——1億総中流——を社会的に作り出した。このようにして出来上がった社会における消費構造は

極めて同一、同質的であり、三種の神器をはじめとする差別化の少ない同質的マーケットが急激に膨張していった。しかし、90年代以降の経済成長の停滞や人口構成の高齢化などの経済社会現象は、これまでの日本社会のライフスタイルに大きな変化の時代がやってこざるを得ないことを示している。まさにマスマーケットを前提にした同質ライフスタイルからの卒業であり、社会の現実的な変化を反映したライフスタイルに基づくセグメント・マーケティングの時代である。このようなマーケットの環境の中では観光産業や地域振興事業は社会の様々なライフスタイルに適合するブランドを提示し、ライフスタイルの差別化を志向する消費者とともに新たなリーディング・インダストリーになっていくことが必要なのである。

第三のカテゴリーⅢは、デザイナーズブランドのように様々な顧客カテゴリーに分かれるブランド、すなわちブランドカテゴリーゼーションの領域である。和田は「グッチ」「ルイ・ヴィトン」「エルメス」「ディオール」などのいわゆるデザイナーズブランドを引き合いに出し、これらを購入しようとする消費者をカテゴリー分類することにより、ブランドと消費者の関係を論じている。(表1参照)

デザイナーズ・ブランドを購入する消費者のブランディングカテゴリーとしては、① 品質、モノにこだわる消費者、いわば4つの価値の基本価値・便宜価値にこだわる消費者、② 商品のデザインに強く共鳴する感覚価値重視の消費者、③ デザイナーやブランドに込められたストーリー性に共感し、自らのスタイルの中にそのブランド商品を取り込む、いわば観念価値重視の消費者、そして④ プレステージ性を重視し、人よりもよいものを所有する、消費するといった社会性重視の消費者、の4タイプである。

そして企業のブランド戦略論としては、自らの商品がコモディティー領域の商品であれば、基本価値、便宜価値の向上に努め、「信頼」というブランドの形成を図るべきであり、それが仮に非コモディティー領域に属するものであると判断した場合には、ブランド創出のためにストーリー性やライフスタイル性を強調することが必要と指摘する。

その際重要なのはターゲティングであり、セグメンテーション感覚であり、わが国がかつてのナショナル・ブランドと称するコモディティブランド全盛の時代から、消費者の意識は大きく変

表1 消費者のブランディング・カテゴリー

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① ブランドの品質、モノへのこだわり志向性の強い消費者 ② 商品のデザイン性を重視し、ブランドの感覚価値に共鳴する消費者 ③ デザイナーやブランドに込められたストーリー性に共感する観念価値重視の消費者 ④ ブランドのプレステージ性を重視し、人よりもよいものを所有する、人が認めているものを消費するといった社会性を重視する消費者 |
|--|

出典：「ブランド価値共創」和田充夫著 同文館出版 2002年

容していることを指摘する。この変化に対応し、ブランド戦略も価値基準が一元的である基本価値・便宜価値から感覚価値・観念価値にウェイトが移らざるを得ず、このレベルを判定するためにはターゲティングとセグメンテーションが重要になると主張する。

我々が観光産業や地域振興事業のブランド問題を考える際、この視点は極めて重要である。すなわちこれらの両分野においては、まさに消費者、需要者のおかれている状況は大きく変化したにもかかわらず、その供給側、事業主体の側の時代感覚はまだまだ戦略的観点からは遅れていると言わざるを得ない。かつての旅行の主力であった団体旅行から、あらゆる階層、あらゆる世代の個別の旅要求は社会の変化、ライフスタイルの変化そのものである。これに対して、観光なるものの供給者サイドが、どれだけ一貫し、統一されたターゲティングなりセグメントなりをビジネスの中に取り入れて、ブランド作りをしてきたであろうか。また地域の振興事業の中にあっても、どれほどブランドというものを意識し、ターゲティングなり、セグメントなりの発想で情報発信や事業 PR を行ってきたであろうか。かつての高度成長時代の全国一律開発政策の惰性があちこちでこのこっているような発想で、地域おこし、地域ブランドの形成を目指している例はまだまだ多く見受けられる。自らの地域のブランド・アイデンティティを確立し、これを強力に提示し、地域の将来像を明確に示せる環境作りがまず求められることとなる。

4. ブランドと観光産業・地域振興事業

(1) 観光産業のブランド・ビルディングと情報革命

ここでブランドに対する様々な考え方をもとに、観光産業、地域振興事業におけるブランドについて考えてみよう。

一般的に、観光産業、観光ビジネスの供給サイドはブランド・コンセプト作りが苦手、そのようなアクションを経営の中で取り込むには事業の規模が小さすぎるといった面があることは否めない。規模を拡大してブランドというものを考えた場合、よく有るケースは地域としての、あるいは観光地としてのブランドを作ることになりがちだが、このレベルになると、行政当局や、観光協会などの団体はマーケットを意識したブランド・コンセプト作りには長じているとはいえない。そこでブランド作りは進展せず、結果として観光カリスマと呼ばれるような民間人の活動により成功した観光地が事後的にブランドとして存在感を持つといったことになりがちである。個別のビジネスや事業はブランド作り、ブランド発信という活動からはかけ離れたところで、営業、活動を行うのみということになっている。

しかしながら、ここで注目すべきは近年の情報分野での社会的な進歩、変化である。これらの分野における近年の動きはそれ自身も革命的と言えるような歴史的転換点に有るわけだが、観光産業や地域振興事業にとっても情報環境を革命的に

変化させ、観光地や地域振興といった事業分野のブランド作りに大きなチャンスを提供することになっている。

観光産業のブランド・ビルディングで重要と思われる点の一つは、顧客をいかに長期的な観点から取り込むかという点であろう。その点では、和田が主張するようなインタラクティブな関係の構築は重要であり、例えばウェブサイトを用いたインタラクティブな機会の創出、充実と、消費者組織の育成、さらにはボランティア組織の誕生といった中でブランドを育てていくといったことが考えられる。

昨今の SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の広がりはその一つの実例である。SNS を通じた経験の共有、経験の伝達は、供給者側が主導しない意見、体験、感性の交換であり、これらの双方向、多方向のアクションが何らかの体験を常に与え、その中からストーリーが生まれ、シンボルが生まれ、コミュニティが生まれ、永くそのブランドの枠の中で活動が維持され、変化していくことである。観光産業の特性を考えた場合、世界としてのインターネットや SNS は大きなチャンスを提供しているといえよう。

むしろその際重要なのは、多くの人々をひきつけるブランド・コンセプトを作り出せるか、常に人を魅了してやまないストーリーやサービスを提供し続けることができるかという点に戻っていく。

次に、観光産業のブランドについて、供給者側と需要側のブランドへの態度、スタンスについて、和田の分類に沿って考えてみよう。和田が示す4つのカテゴリーは次のようなものである。（図2参照）

即ち①としては、品質が高く安定的で有れば消費者にとってどのブランドでもよいと言った商品領域において、例えば洗濯洗剤における花王の「アタック」のように、圧倒的にその商品の満足度が高い（すなわち基本価値に圧倒的な強さを持つ）ブランドである。観光産業のブランドがこのような意味でブランドを形成することはかなりの程度で困難であろう。なぜなら、観光産業における基本価値に圧倒的な強さをもつと言うのは、全国各地の観光地や観光産業がすべてそうなるということではあ

図2 ロングライフ・ブランド育成のタイポロジー

		供給サイドから ↑	
		育つ	育てる
顧客サイドから ←	育てない	① 基本価値に圧倒的な強さをもつブランド	③ 顧客の基本価値認識を顧みず供給サイドが育てようというブランド
	育てる	② 基本価値中心の供給サイドのオファーを顧客が育てるブランド	④ 供給サイドと顧客サイドが共に育てようとするブランド

出典：「ブランド価値共創」和田充夫著 同文館出版 2002年

りえないし、それこそ、「京都」や「奈良」といったブランドがそれに近い存在と考えるかといったところだろう。(もちろん、個別企業が持つ商品力が基本価値において圧倒的な強さを持つといったことはあり得るが、観光産業全体の戦略としては考えにくいであろう。)

また②のように、顧客側が中心となってブランドを育てる Mac コンピューターやサントリーのオールドタイプのブランドがあり得るかということになると、富士山などの自然景勝を保有する観光地などの少数例を除けば、観光産業として将来に向かって戦略的に供給者側が活用できるタイプのブランドとは言えない。

③は、顧客側がブランド的な視点からはほとんど関心を示さない商品、サービス群であり、これをやや供給者側から無理やりブランド化しようとするタイプのブランドであり、このためやたらと商品、サービスの末節部分で差別化しようという傾向がみられる商品、サービスである。しかし、供給者側の希望にもかかわらず、このようなやり方は本来的に供給者側と顧客側との間にミスマッチがあり、多くの場合、ブランド化に失敗する。(例外的なものとして、当初消しゴムでスタートしたサンリオのハローキティが紹介されているが、これは基本価値・便宜価値を喪失したことによってロングライフブランドとなったものである。)観光産業や地域振興事業は日本中、世界中に観光という産業があり、地域、特に地元地域の振興に関心のない人は珍しいであろうから、顧客側がブランド的な視点からはほとんど関心を示さないということは考えにくく、観光や地域振興がこのタイプのブランドとなる可能性は低いであろう。

④は、和田は「ブランド4のタイポロジーこそが本書が期待する究極のブランドの姿である」として、「ここでは基本価値・便宜価値が最高のレベルに達していることが大前提であり、供給サイドと消費者サイドが共感し、長い目でお互いにブランドを育てていこうという意味が共有されている状況」だとする。そこには和田の主張するブランド論の共創性という主張が込められているわけだが、観光産業や地域振興事業におけるブランド戦略の観点からは示唆に富んだ指摘であろう。すなわちこれらの事業においては、いかに需要側、顧客側をひきつけ、そのブランドに巻き込めるかどうか、ということが結果、成果を生み出せるかの分かれ道ともいえるからである。清酒「久保田」の Nationally Communicated Brand 性は、その消費者が自らの社会ネットワークを通じて「久保田」を流布していった。「このような現象に企業が取りえる戦略は人々のブランドコミュニケーションを促進する仕掛けを作ることである」と和田は指摘するが、まさにこれに対応するプラットフォームが SNS の世界ということができ、観光、地域振興事業にはこのプラットフォームの活用が多いに求められることになる。

観光産業、地域振興事業におけるブランドコンセプトの広がり方、広がり方を考えた場合、通常の商品やサービスに比べて大きな差異は試供品、トライアル、お試しの世界が基

本的に存在しないことにある。即ち、これらの事業における生産、消費の同時性の問題である。この場合、供給者側から顧客側に対しコンセプトを広げるために重要なのは、様々な評価と伝える対象としてのターゲット選択である。流行が流行として広がる本当のメカニズムについて次のような指摘がある。「影響がネットワークを通じて広範に伝播する『グローバル・カスケード』(世界的連鎖)を起こすための第一条件は、・・・影響しやすいタイプの人たちのクリティカル・マス(必要な変化を発生させるために最低限必要な人数)に」あり、このクリティカル・マスこそ連鎖反応的に「社会的伝染を広げていく源」である。(注4) いわば、効果的に情報を広め、多くの人をその気にさせるためには、旅や観光や地域に関心があり、そういったテーマに影響を受けやすい人々に、それらの人が信頼を寄せようような形で事業に関する評価、評判の情報を提供し、そのネットワークを活用することで、効果的なブランド・エンハンスメントが可能となろう。

このような消費者側と供給者側の活動が、和田の言う④のブランド形成につながっていく。

また、ネット空間における観光に関心の有るユーザーのさまざまな行動、例えば旅行地域の選択のためのリサーチ、交通手段の検索、グルメ情報の収集 etc を蓄積し、分析する、ネット上で発せられる旅や観光に関するコメントや意見交換、観光・旅に関するネット上のイベント等を立ち上げて、そこに参加してくる人々を志向別、目的地別、年齢別といったふうに分類することにより、供給者側にとって極めて有益なユーザー情報が得られることになる。

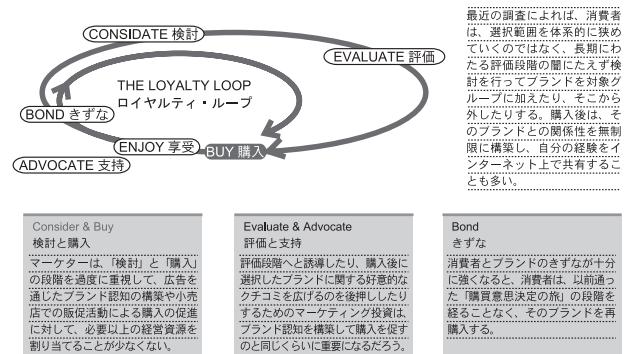
5. デジタル時代の消費者行動と観光産業のブランド・ビルディング

(1) コミュニケーション革命からみた観光産業のブランド・ビルディング

デイビット C. エデルマンはデジタル時代、ネット時代の消費者の購買意思決定プロセスを4つの段階に分類する。(注5)

即ち、その4段階は、① 検討、② 評価、③ 購入、④ 享受・支持・絆、である。(図3参照)

図3 消費者の購買意思決定の旅



出典：「つながりのブランディング」デイビット C. エデルマン
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011 年 4 月号

そして近年のデジタル時代にあつては、消費者はより多様な手段でより多くの情報を得ることにより、より長期で弾力的かつ広範な検討を行い、自らで供給側からの情報だけに依存するのではない評価を、様々な段階で行う。即ち、購入後でさえ、例えば顔用スキン・ケア製品を買った消費者の60%以上が、その製品についてインターネットで調べている、との調査もある。最大の変化は、オンラインやネットの世界の広がりにより、その手段を使ったコミュニケーションが急激、かつ広範に広がり、④の享受・支持・絆といったものの重要性を格段に引き上げたことであろう。

商品・サービスの供給者側はその多くが、こういった変化に対応した資源配分の変更を行っておらず、まだまだ見栄えのするテレビをはじめとしたメディア広告を重視している。まさに、消費者の購買行動において、供給者側が重視すべきコンタクトポイントは大きく変化しているにもかかわらず、である。

一方、この一般的なデジタル時代における消費者行動の変化は観光産業や地域振興事業のブランド・ビルディングといったものを考える場合には大きなチャンスであろう。観光産業は、これまで、ブランド・ビルディングといった活動をしてこなかったものがほとんどである（もちろん、ビジネスの種類によっては個別のホテル観光地に関するものは個別、ミクロレベルの情報発信というものもあるが、それらは極めて限定的）。デジタル時代、ネット時代はこのような小規模な事業主体であってもネットという世界で巨大なマスに対して直接に情報を発信し、ブランド・ビルディングにチャレンジできるプラットフォームが与えられたわけである。いわば、これまで他者委任、他者依存または受け身の体制でしか取り組めなかったブランド・ビルディングという活動に、個々の供給者が極めて容易にアクセスできる環境が与えられたのである。

(2) 情報革命時代における課題

次に、評価、支持、絆という面からの環境変化である。エデルマンの指摘にもあるように、ネット時代の消費者は購入後にもその製品について調査し、評価し、支持・不支持、コメント等を表明する。いわば製品と消費者とのつながりというものがあるがこれまでとは全く違ったレベル、実態となってきた。良い意味では、顧客接点でのつながりが深化し、絆といったものになってきていると言える一方、不支持の場合は今回の購入行動が発生しないという消極的行動ではなく、ネットなどでの意見表明、不満コメント等、他の消費者へのメッセージ性を持った反応が出て、マイナス効果の拡散スピードと広さも過去にはないものとなる、といった面は否定できない。いずれにせよ、観光産業の多くはサービス供給者であり、財に比して欠陥品といったような品質上のはっきりした評価が困難な宿命にあるビジネスとしては、このような評価の面におけるつながりが深化したことは、そのビジネスのマネジメント改善のツールとして有

益に活用されねばならない。

さらに観光産業や地域振興事業にとって重要なファクターは、顧客や人との継続的なつながりである。観光の多くのビジネスはリピーターをいかに増やすかが課題であり、地域振興の成否はその地域が人にとっていかに魅力を持ち、人を引き付け続けられるかの問題が大きい。その点からすればネット空間を通じて双方向のコミュニケーションが格段に容易になり、ネット空間で様々な活動が可能となったビジネス環境は、観光産業や地域振興事業にとって大きなツールが与えられたといえよう。

考えてみれば、極めて低コストで巨大な数の顧客に対して自由に情報発信が可能であるということは革命的な環境変化である。しかし、このことはコミュニケーションという観点、それを活用してブランドを形成していこうという立場からすると、そのリーチとスピードとインタラクション性が、これまでとは全く異次元と言えるほど変化し、拡大しているということである。

このような世界でブランドを形成していくためには、その発信する信号、情報の一貫性ということが最大の課題となる。現実世界、ネットの世界、Web画面、ネットのバナー広告、パンフレット、旅行代理店の広告etc.さまざまなコンタクトで混乱したメッセージや矛盾したアクションが起これば、それは全体イメージを著しく傷つけることになり、瞬間的と言っていいほどのスピードで広まっていく。デジタル時代の大きなチャンスと同時に、マイナス方向へのスピードの速さも従前とは全く異なったレベルになっていることが認識されなければならない。即ち、ネット時代にあつてはこの一貫性を維持することはその事業のマネジメントにとって大きな課題となり、それが企業であるならばそのトップがメッセージの一貫性を維持する体制づくりを行うと同時に、この分野では直接的な指導を行うことが必要になってくる。まさにブランド・ビルディングは事業のリーダーが取り組むべき課題となるのである。

(3) 企業の経営戦略上のソーシャル・ネットワーキング・システムの位置づけ

リーダーが取り組むべき課題としてのブランド・ビルディングを実行するにあたってどのような取り組み方が考えられるであろうか。

ショーン・ミーハンによれば（注6）、ソーシャル・ネットワーキング・システムは企業経営の上で次のような3つの役割を果たすとされている。

- ① ブランド認知を高めるなど販売増加を目的とした広告手段としての位置づけ
- ② 顧客の考えや、趣向、企業に対するイメージなど、顧客を理解し、顧客を知る（それも短時間で効率的に）手段としての位置づけ
- ③ 顧客と企業、および顧客同士の交流の場であり、企業

としてはそこから顧客のアイデアや問題点の指摘などを得ることにより、製品開発に生かすための手段としての位置づけ

①は、これまでの多くのコミュニケーション手段でも期待された役割だが、②、③は新たな情報技術進歩の恩恵が大きいと言える分野である。ただ、これらの新たな世界における役割の大きな特徴は、顧客と企業の間で、巨大で双方向のコミュニケーション手段が提供されたという点であり、その特徴を十分に理解し、活用しながら企業のブランド・ビルディングに取り組むことが求められる。

たとえば、これまでのブランド・ビルディングは、ともすれば製品・サービスの供給者側がいかにして作り上げるか、情報を発信し、需要者に自社製品が他社のそれに比して優れていることをいかに伝えるか、といった発想に偏っていたが、SNS時代のブランド作りはそうではなく、ターゲットとなる消費者がいかなる欲求を持ち、いかなる期待をし、いかなる不便さを感じ、いかなるものを企業に求めているかを的確に把握し、それに応じていくことが、より強力なブランド・ビルディングに近づく道なのである。

観光産業などのブランド・ビルディングについて考えれば、2つの利用が考えられよう。

まず第一は、ターゲット活動である。地域振興事業を含め観光産業にとって自らの持つ資産・財・サービスに対する需要を持つターゲットを SNS を通じて探し出すことである。それは検索にはじまり、HP、ブログ、ネット上でのイベント等の様々なネット空間における活動により、顧客を掘り起こす作業である。ネット上で独自のフォロワー、顧客を可能な限り多く見つけ出すことは、いわば事業の安定基盤へとつながると同時に、ネットにおいてはネット上での自発的な連鎖活動により、それが自己増殖していくことも期待できる。

第二番目の利活用は、それらの顧客との双方向交流である。まさに顧客を理解すること、顧客への情報発信、情報提供である。ネット時代の大きなメリットは、このような活動が多くの事業者に巨大な規模で、なおかつ低コストで可能となったことである。観光や、地域振興事業にとって、事業主体が相手側、ターゲット、需要者、参加者側といかなる双方向の関係を作れるか、ということはその成否に直結するファクターであり、ブランド・ビルディングにとっても極めて重要なポイントであろう。

観光産業におけるブランド・ビルディングでの具体的な活用事例を見てみよう。

英国のヴァージン・アトランティック航空（VAA）は、世界最大の SNS、フェイスブックに VAA としてのページを設けているが、そのページの人気コーナーは「乗務員が教える旅のヒント」で、これは同社がブランド・イメージとして打ち出している「楽しさ、気軽さ、誠実さ、もてなしの心」があふれているという

印象の強化に大きく貢献しているとされている。さらに VAA は、SNS 上で人々がどのような発言をしているかをフォローしている。例えば、フェイスブックでの会話から、長期旅行を計画中の個人客というターゲットに出会った。VAA はこのような顧客のために、「感動的な旅」に特化したサイトを開設し、このような顧客同士の情報交流の場を提供した。彼らは旅立ちのかなり以前から計画を練り、他の同好の人々と活発に議論するからである。このサイトが VAA の売り上げの直接的増加にどれほど貢献するかは、かなり疑問である。しかし、VAA のこれらの活動は、VAA という企業のブランド力強化に大きな貢献となっていることは間違いのないであろう。

ショーン・ミーハンは、SNS を活用してブランド力を高めることに成功する企業は、その活用の仕方について 4 つの共通点があるとする。即ち、

- 明確かつ適切に「顧客への約束」を伝える
- その約束を守ることによって「信頼」を築く
- 約束の内容について「継続的改善」をすることで、市場を動かす
- 「新たなイノベーション」によってさらなる優位を目指す

の 4 点である。観光産業がネットという情報空間を活用してこれからのブランドを作っていくことを考える場合、「顧客への約束」、「信頼」、「継続的改善」、「新たなイノベーション」は重要なキーワードとなるであろう。

6. 最後に

本年（2012 年）の 3 月 19 日付日本経済新聞のコラム「経営の視点」は、「人ごとでない『ソーシャル』」との見出しで、ヤフーの社長交代の意味を論じている。ヤフーの現社長は 2000 年代半ば、フェイスブック等のソーシャルネットワークサービス = SNS を「交換日記」とやゆし積極的に使おうとしなかった。いわば Yahoo という成功事業の存在が革新的な事業育成を邪魔するといった事態となり、今日の首脳入れ替えに追い込まれたのである。そして当該コラムは SNS のビジネス上の意義を次のように述べる。「ソーシャルもモバイルも自ら使いこなしてみないと消費者の感覚、ニーズは想像すらできない。これはネット企業ばかりの課題ではない。今や消費者向け事業を手掛ける企業ならどこでも、ソーシャルの世界で消費者と情報交換のパイプを直接築き、ブランドイメージや製品の認知を形成する必要に直面している。企業が消費者に直接情報を発信する『企業のメディア化が進んでいる』（徳力基彦アジャイルメディア・ネットワーク社長）のだ。」「逆に言うとソーシャルとモバイルを理解できないと、消費者向け事業を果敢に進めていくことは難しい時代になってきたのではないか。』と。まさに対消費者ビジネスにおける SNS の今日的意義のエッセンスを述べたものである。

ブランド価値を数量的に把握しようとする試みが多くの者に

よって取り組まれている。数量化は大いに意義のあることではあるが、時価会計の進展が経済や金融の危機の防波堤となりえなかったように、客観的に合目的な計測法を確立することは不可能であろう。

むしろ、経営戦略として、ブランドをどう捉え、経営の中で企業価値の長期的な維持・安定のために、ブランド価値の研究を行うことは大いに意義があることと思われる。そういった立場から、ブランドは経営上の資産であり、手段であり、目標である、とすることによって企業活動の長期的な発展に貢献するブランド・ビルディングが実行できるのである。

特に観光産業や地域振興事業は、わが国がおかれた経済・社会の環境条件からすればまさにこれからの産業ではあるが、一方、その景気に対する脆弱性や経営の不安定性、さらには生産・消費の同時性、在庫コントロールの困難性などのビジネスとしての特殊性という課題があり、これらの課題に対し可能な限り長期的な安定基盤を作り上げる意味で、ブランド・ビルディングは大いに期待の集まる分野であろう。

即ち、ブランド・ビルディングという観点からすれば、観光産業は大きな変革が可能な時代に突入した。SNSを中心としたネット空間における情報発信やPR活動、実践活動により、多くの事業者が需要者側との協働により観光ブランドの形成を目指せる時代が到来しつつあるといえよう。

【注】

注1. 和田充夫 「ブランド価値共創」 2002 年、同文館出版、p4

注2. 田中洋 「企業を高めるブランド戦略」 2002 年、講談社現代新書、p16

注3. 1994 年、陶山計介他訳、ダイヤモンド社

注4. 「流行が起こる本当のメカニズム」 ダンカン J, ワッツ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2011 年 4 月号

注5. 「つながりのブランディング—消費者の購買行動は劇的に変化している」 デイビット C. エデルマン DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011 年 4 月号

注6. 「ソーシャル・メディアは顧客理解のツール」 ショーン・ミーハン DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2011 年 4 月号

【参考文献】

石井淳蔵 「ブランド—価値の創造」 岩波書店 1999

田中洋 「企業を高めるブランド戦略」 講談社 2002

デイビット・A・アーカー 「ブランド・エクイティ戦略」 陶山計介他訳
ダイヤモンド社 1994

和田充夫 「ブランド価値共創」 同文館出版 2002

平山弘 「ブランド価値の創造」 晃洋書房 2007

経済産業省企業法制研究会 ブランド価値評価研究会報告書 2004

刈屋武昭編著 「ブランド評価と価値創造」 日経広告研究所 2005

広瀬義州他著 「『ブランド』の考え方」 中央経済社 2003

広瀬義州他著 「日本発ブランド価値評価モデル」 税務経理協会 2003

ケビン・レーン・ケラー 「戦略的ブランド・マネジメント」 恩蔵直人監訳
東急エージェンシー 2010

ナンシー・ケーン 「ザ・ブランド」 樫村志保訳 翔泳社 2001

日本経済新聞 2012.3.19 朝刊 企業面 経営の視点 「人ごとでない

『ソーシャル』—示唆に富むヤフー社長交代」

受付日 2012 年 3 月 28 日

受理日 2012 年 5 月 24 日